

**Vincent  
de Gaulejac  
Antoine  
Mercier**

*desclée  
de  
brouwer*



**Manifeste pour  
sortir du  
mal-être  
au travail**

# Manifeste pour sortir du mal-être au travail

Vincent de Gaulejac  
Antoine Mercier

Manifeste pour sortir  
du mal-être au travail

DESCLÉE DE BROUWER

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

un *best-seller*. À partir de l'analyse du management dans les soixante-quatre entreprises les plus performantes dans le monde, ils présentent les clés de la réussite et de l'excellence. Pourtant, quelques années après, la majorité de ces entreprises sont en crise profonde ou ont disparu<sup>1</sup>. Avec Nicole Aubert, nous participons à un programme de recherche sur travail et santé mentale. Nous étudions les effets de la culture de la haute performance dans plusieurs multinationales. Nous constatons que le *burn out*, la dépression, l'épuisement professionnel sont des symptômes de plus en plus fréquents dans toutes ces entreprises qui sollicitent une mobilisation psychique intense de leurs employés. Nous évoquons des cas de suicides. Le « coût de l'excellence » est élevé, mais le management par l'excellence va pourtant se diffuser largement.

Nos hypothèses sur les liens entre ce nouveau modèle de gouvernance et les problèmes de santé mentale au travail vont se confirmer dans les années qui suivent. Les doctorants du Laboratoire de changement social poursuivent ces recherches dans des entreprises diverses, des secteurs d'activité très différents. Nous constatons surtout que la « révolution managériale » (expression utilisée par le Medef dans les années 1990), va servir de modèle à la « modernisation des entreprises publiques » (France Télécom, La Poste, Pôle Emploi, SNCF, RATP) et à la RGPP (Révision générale des politiques publiques). Elle sert de matrice à la réforme de toutes les institutions publiques et de l'État. On assiste alors à une inflation galopante des RPS (risques psychosociaux), selon l'expression consacrée aujourd'hui, avec une corrélation très forte entre la montée de la souffrance au travail et l'introduction du *New Public Management* dans ces institutions.

Comme chercheur et comme intervenant, j'ai pu constater la

montée du mal-être au travail dans les années 1980 et 1990, et son explosion dans les années 2000. J'ai participé aux discussions et aux commissions mises en place par les pouvoirs publics. Je suis intervenu sur de nombreux terrains, auprès de CHSCT, dans des entreprises, des institutions et des associations. J'ai vu le « mal » se répandre : « Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés » (Marie Pezé, 2010). J'ai participé à des documents et à de nombreux débats. J'ai pu constater la difficulté pour les organisations syndicales d'organiser la riposte et de comprendre les sources du problème.

Je suis moi-même confronté au problème dans mon université et mon laboratoire. J'ai vu la perversité de l'évaluation menée par l'Aeres<sup>1</sup>, me reprochant d'avoir dans mon labo « dix chercheurs non publiants », alors que je m'efforce depuis des années d'intégrer des intervenants professionnels qui veulent réfléchir sur leur pratique. Je constate les méfaits de l'organisation par projet qui oblige les enseignants chercheurs à consacrer leur temps et leurs ressources à des projets virtuels plutôt qu'à assumer leur tâche première d'enseignement et de recherche. Je vois des chercheurs consacrer leur énergie pour tenter d'être publiés dans les revues bien classées en étant parfois « obligés » de tricher, en signant des articles qu'ils n'ont pas écrits ou en acceptant des signatures de collègues dans un échange malsain de réciprocité. J'ai participé à la folie évaluatrice d'une de ces revues qui m'avait demandé un article, puis m'a évalué comme si c'était moi qui étais demandeur. Il a fallu rédiger trente-neuf versions de l'article avant qu'il soit définitivement adopté ! J'observe la politique universitaire dominée par l'obsession de gagner des places sur le classement de Shanghai, quand bien même celui-ci est construit sur des indicateurs qui favorisent les universités anglo-saxonnes et les

sciences « dures ». Je vois la course aux Idex (initiatives d'excellence), Labex (laboratoires d'excellence), PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur), autant de dispositifs qui consistent à mobiliser la communauté universitaire sur des dispositifs incertains en détruisant l'existant. Je constate que ces mesures entament la liberté de pensée et soumettent la recherche fondamentale à la logique de la recherche appliquée. Je vois les membres de mon laboratoire de plus en plus désemparés face à la culture de l'urgence, le management par projet, le renforcement des contrôles par le biais de logiciels informatiques qui gèrent l'ensemble de nos activités sans laisser aucune place aux pédagogies et aux recherches qui n'entrent pas dans la norme. Les arrêts maladie se multiplient, la lassitude et le désarroi gagnent l'ensemble du personnel, le sentiment d'impuissance est à son comble. La communauté universitaire peine à réagir malgré l'indignation suscitée par ces évolutions.

Je me suis alors engagé en écrivant un livre : *Travail, les raisons de la colère* (2012), en rejoignant l'« Appel des appels<sup>1</sup> », en lançant avec d'autres une pétition : « Non à l'université managériale » publiée dans *Libération*, en participant à de nombreux débats, dont celui organisé par Radio France et, aujourd'hui, en rédigeant ce manifeste. C'est ma façon à moi de résister, de préserver une cohérence face aux injonctions paradoxales qui nous assaillent, de préserver ma liberté de penser et ma santé mentale.

---

1. Nous remercions Jamila EL FADIL EL IDRISI qui est à l'origine de notre rencontre et donc de ce livre.

1. T. PETERS, *Le chaos management*, InterÉditions, 1989.

1. Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.



## L'obsession évaluatrice et la quantophrénie (maladie de la mesure)

L'évaluation est mise en avant comme principe de légitimation. Elle est présentée comme un outil pragmatique et nécessaire pour rationaliser la gestion, rapporter les résultats obtenus aux objectifs assignés, comparer différentes façons de procéder, calculer le coût et l'efficacité du fonctionnement des différents services. La mesure comparative et le classement (*benchmarking*) deviennent une obsession. L'activité des salariés doit être constamment mesurée en termes comptables pour dresser le tableau systématique de leurs performances avec des critères qui mettent en avant le résultat plutôt que les moyens, la rentabilité plutôt que la qualité du service rendu, la productivité plutôt que la valeur que les salariés attachent à leur production. Or substituer la mesure à l'évaluation conduit à abandonner les jugements de valeurs qui font sens pour les personnes en faveur d'une traduction en indicateurs qui travestissent la réalité en la recomposant à partir d'instruments statistiques et comptables.

De fait, la tyrannie des nombres développe l'individualisation du travail, supprime les espaces délibératifs et conduit à une altération du sens. Elle construit un monde dans lequel la pensée est mise en sommeil, la compréhension marginalisée, la confrontation des expériences et des points de vue considérée comme inutile, voire nuisible. Il se produit alors un retournement pervers: l'évaluation devient un enjeu de pouvoir qui ne consiste plus à réguler le travail à partir de jugements de valeurs acceptés et fiables, mais s'apparente à un

dispositif qui consiste à comparer, à classer, à valoriser et/ou dévaloriser des comportements, à susciter une compétition permanente. La préoccupation porte moins sur l'activité concrète que sur la subjectivité du travailleur, son comportement, son adhésion aux valeurs de l'entreprise, son adaptabilité, ses motivations, sa mobilisation psychique. En définitive, l'acte de travail n'est plus mesuré à l'aune de celui qui le fait mais à l'aune de celui pour qui il est fait.

## ***Un manager Ressources humaines d'un important groupe bancaire***

*Nous passons notre temps à prendre des objectifs et puis à rendre compte des résultats et, entre les deux, on ne rend compte des activités qu'en termes complètement désincarnés sans plus aucune référence au contenu du travail. Ce qu'on demande, c'est : « Combien de rendezvous ? », « Combien de produits bancaires placés ? ». On s'intéresse au « combien » beaucoup plus qu'au « comment ». On compte le nombre de produits vendus par chaque commercial et on ne s'intéresse qu'à ça, c'est ce qu'on appelle la « bâtonite » : le directeur d'agence fait des petits bâtons pour compter le nombre de produits vendus, matin, midi et soir. [...] Mais lui-même, il y a quelqu'un qui lui demande tous les jours : « Alors, ton équipe, combien ? », « Ton agence, combien ? », « Pourquoi t'as pas tenu l'objectif ? ». Et il est lui-même évalué là-dessus. [...] On est très centré sur le quantitatif, on ne s'occupe pas du qualitatif, du « comment » ou des difficultés que peuvent avoir les collaborateurs<sup>1</sup>.*

---

1. Témoignage extrait de l'article de Nicole Aubert, « Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, Érès, printemps 2012.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

## 8

# La perte de sens

L'incompréhension est profonde : le travail ne fait plus sens, l'activité n'est plus porteuse de signification. Les discours qui accompagnent les réorganisations, la mise en œuvre de restructurations, la nécessité de la « modernisation » deviennent insignifiants<sup>1</sup>. Non seulement les agents n'adhèrent plus, mais ils ont le sentiment d'être pris dans un mouvement insensé. « On a le nez sur le guidon, on sait qu'on va dans le mur et l'on pédale de plus en plus vite », disent bon nombre de managers lucides. Le changement pour le changement, l'action pour l'action, la culture de l'urgence empêchent toute distanciation vis-à-vis du travail, toute possibilité de réflexivité à moyen et long terme.

La culture du résultat conduit les agents à adapter leur activité aux paramètres sur lesquels ils vont être évalués plutôt qu'à la valeur qu'ils accordent à ce qu'ils font. La novlangue managériale altère le sens de l'activité. Elle ne permet pas de comprendre les conflits vécus au travail. Les réorganisations permanentes, les outils de mesure de l'activité, les procédures d'évaluation formelles, la multiplication d'objectifs inatteignables sont autant d'éléments qui alimentent cette perte de repères. Le sentiment d'incohérence est si fort que le « travailler plus » ne conduit pas à travailler mieux, mais à s'épuiser dans des tâches perçues comme inutiles et insignifiantes.

La souffrance est à son comble lorsqu'elle est accompagnée d'un discours venu d'en haut déclarant que les problèmes viendraient de l'absence de motivation des travailleurs et de leur

désinvestissement au travail. Résultat : la combinaison entre la perte de signification et la perte d'orientation, conduit à se laisser instrumentaliser par l'organisation, à accepter l'hétéronomie (« être gouverné de l'extérieur »), à sombrer dans un « état agentique ».

## ***Une employée de la CAF***

*Nous travaillons dans un endroit qui s'appelle Caisse d'allocations familiales. Normalement on est là pour fournir aux citoyens les aides auxquelles ils ont droit [...]. Mais en fait, tout là-haut, ils n'en ont plus rien à cirer du service public. Il s'agit de déshumaniser, de nous transformer en machines. Et ce qui est vraiment pernicieux, encore plus écœurant ; c'est que ça se passe sous couvert de « meilleur service ». Au guichet, on nous dit d'expédier les dossiers pour que la file d'attente ne dépasse pas les vingt minutes ; et du coup, il y a des erreurs dans le calcul des droits... À la plateforme téléphonique, on voit défiler des bandeaux sur nos écrans pour nous enjoindre de mettre fin à la communication. Dans tous les services, on nous fixe des objectifs de rendement. Les valeurs marchandes commandent. Les managers nous poussent à ne plus parler d'« allocataires » mais de « clients ». On vit la paupérisation de la société au quotidien, mais il faut faire comme si on était des caissières de supermarché. Tout est renvoyé à de la technique, à des statistiques. [...] On contrôle, on s'autocontrôle, et pendant ce temps-là, on n'est plus sur les tâches des allocataires. Il y a des superviseurs qui surveillent le travail des techniciens conseils et au-dessus, des superviseurs de superviseurs [...] et, pendant ce temps-là, on n'a plus de salariés productifs. On nous a présenté récemment un document sur les « processus » et les « procédures » – admirez le distinguo – qui doivent permettre de « transformer l'expression d'un besoin émanant d'un client en un produit ou service de manière à obtenir une satisfaction maximale de la part du client<sup>1</sup> ! »*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.



**Jean-Marie Giraud, ingénieur**  
**Washington DC**

*J'exerce depuis quarante ans le métier de concepteur d'hélicoptères. Au début, mes chefs se souciaient de vérifier si j'avais bien compris les problèmes qu'ils me demandaient de résoudre et si je maîtrisais correctement les outils nécessaires à leur résolution. Peu à peu les choses ont évolué, désormais mes chefs ne me demandent plus que quand j'aurai fini et combien ça va coûter. La qualité du dialogue s'est stérilisée, d'ailleurs, pour la plupart, mes nouveaux chefs sont profondément incapables de comprendre ce que je fais, tout ce qui se passe entre la feuille blanche et le vol d'un prototype est devenu une sorte de sorcellerie un peu mystérieuse.*

*Beaucoup de jeunes ingénieurs comprennent très vite qu'il est bien plus facile et plus rentable de réussir dans la gestion des budgets et délais que dans la conception des hélicoptères, ils n'apprennent plus le métier en profondeur et l'ultime niveau de management n'est plus technique mais financier.*

*Donc, énorme perte de motivation et de compétences. La gestion a marché transitoirement, lorsqu'elle était appliquée à des équipes déjà expérimentées, mais sur vingt ans, elle a finalement produit une formidable régression, les coûts explosent et la qualité des conceptions s'effondre.*

*La difficulté pour un manager qui ne connaît bien que le management, c'est de comprendre ce que font ces « foutus ingénieurs budgétivores » afin d'en garder le contrôle. Il y eut donc une action de fond consistant à codifier le savoir-faire des ingénieurs et à le reformuler au travers de*

*procédures standardisées. Les tâches élémentaires décrites par les procédures peuvent alors être saisies à l'aide de logiciels et mesurées informatiquement. Ça fait sérieux, mais c'est une terrible atteinte à la créativité des concepteurs. Qu'importe, ça rend accessoirement le travail volatil puisqu'il ne dépend plus du savoir-faire de M. Tartempion que l'on peut alors remplacer par M. Chang.*

*Illusoires, les tentatives de délocalisation, même en Allemagne, ont été désastreuses ; il ne suffit pas d'acheter la méthode pour être expérimenté. Question de culture. Quand on applique à des individus évolués des méthodes fondées sur le mépris, on déclenche inexorablement la régression de ces individus au stade d'exécutants irresponsables. Le déclin de l'industrie américaine qui ne forme plus qu'essentiellement des managers et sous-traite massivement les activités de conception (et toutes les autres aussi) en est une grande preuve (je travaille depuis dix ans, sur le territoire US, à la modernisation des machines du gouvernement, dépassées technologiquement, contrairement à ce qui est intensivement communiqué. Voyez aussi le recul de la conquête spatiale).*

*Hélas, nous suivons la même voie ! Je suis persuadé que le renouveau ne pourra venir sans la revalorisation de concepts non informatisables comme la solidarité transhiérarchie, l'imprégnation des expériences, les savoir-faire, le jugement humain... C'est subversif, l'informatisation facilite trop le morcellement individualiste et la standardisation par diffusion des logiciels pour que l'être humain fasse l'effort d'échapper à ses excès<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup>

1. Entre globalisation et totalitaire, le terme « globalitaire » indique que nous avons affaire à un phénomène social total qui se répand sur l'ensemble de la planète en imposant une « nouvelle gouvernance » dans toutes les organisations et les institutions, qu'elles soient publiques ou privées.

1. Témoignage envoyé par mail à Vincent de Gaulejac.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

## 2

# De la théorie à la pratique

C'est en s'inspirant de cette révolution conceptuelle qui transforme le « facteur humain » en ressource, que les gestionnaires s'efforcent de rationaliser l'organisation du travail. Ils captent les investissements psychiques et mentaux pour les canaliser vers des objectifs de production au service du développement de l'entreprise. L'énergie libidinale de chaque employé devient une énergie productive captée par l'organisation. Cette conception de l'humain conduit à considérer tous ceux qui ne font pas fructifier leur capital comme des improductifs responsables de leur sort. Les précaires, les chômeurs, les travailleurs pauvres doivent être encouragés à devenir des entrepreneurs et à acquérir les compétences qui leur manquent pour rejoindre la cohorte de tous ceux qui savent gérer leur existence en s'adaptant aux exigences du marché. Chaque individu doit se transformer pour devenir employable et se couler dans les moules fixés par le marché du travail.

Les salariés sont ainsi invités à s'impliquer de façon plus intense, à mobiliser leur subjectivité pour répondre à ces nouvelles exigences d'autonomie et de responsabilité. Les « managers de l'âme » font leur apparition. L'efficacité professionnelle s'évalue désormais à l'aune de la gestion de la relation à soi et à autrui. Il faut « communiquer avec conviction », « s'affirmer », « développer son estime de soi », « progresser en autonomie » ou encore « gérer ses émotions » pour être plus performant<sup>1</sup>.

La maîtrise technique ne suffit plus pour être reconnu

comme compétent. D'autres qualités « comportementales » sont attendues, sans que l'on puisse les définir aussi clairement, tant elles laissent place à des considérations subjectives et incertaines. Les salariés deviennent responsables des résultats. L'employé ne doit plus seulement se conformer aux règles du métier mais encore aller au-delà de la simple mise en œuvre de moyens pour remplir les objectifs qui lui sont fixés. À la soumission à l'autorité et au respect des normes qui caractérisaient l'ordre taylorien se rajoute une double exigence d'autonomie et de responsabilité. Le salarié est invité à prendre des initiatives, exercer sa réflexivité en contrepartie d'une exigence en termes de résultats. Il est invité à gérer sa carrière comme un entrepreneur, à prendre des risques : mobilité, adaptabilité et employabilité deviennent les maîtres mots de la révolution managériale. Il doit gérer son portefeuille de compétences, acquérir les nouvelles techniques nécessaires à son activité, être partie prenante de sa formation, apprendre à gérer son capital humain, devenir l'entrepreneur de son existence.

Ces nouveaux « savoir-être » ont des effets paradoxaux. D'un côté, il est difficile de ne pas soutenir un management qui préfère l'adhésion spontanée à l'obéissance imposée, la mobilisation psychique au contrôle hiérarchique, la motivation personnelle à la surveillance disciplinaire. Un travailleur est plus efficace et épanoui s'il se passionne pour son travail, s'il est plus autonome dans la réalisation de sa tâche, s'il échappe à la répétition par une innovation permanente. La mobilité vaut mieux que l'enfermement dans un cadre rigide, la flexibilité permet d'échapper à la routine qui ankylose, l'adaptabilité favorise le dynamisme et la créativité. Mais il y a une autre face à ces mutations managériales : la mobilité met le travailleur dans une insécurité croissante, la flexibilité déstructure ses points de

repère. L'autonomie est en partie un leurre puisqu'elle ne vaut que si les objectifs sont atteints, si le salarié se conforme aux attentes de l'entreprise et s'il se moule dans ses prescriptions. C'est un marché de dupes : l'épanouissement de l'individu et son développement personnel ne sont recevables que s'ils contribuent à rendre le salarié plus performant et plus productif.

---

1. Valérie BRUNEL, *Les managers de l'âme*, La Découverte, 2004.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.



L'analyse de l'idéologie managériale est un préalable pour se dégager de son emprise. La pensée managériale tire principalement sa force de séduction de sa prétention à ne pas être une idéologie. Elle s'impose comme un fait de nature et ne donne prise à aucune contestation. Elle se présente sous l'apparence de la neutralité, du pragmatisme et du souci d'« objectivité ». Elle s'affiche « ni de gauche ni de droite » mais simplement « conforme à la réalité ». Ce système de pensée cache, sous les dehors d'une parfaite rationalité, son parti pris idéologique. Il entretient en effet une illusion et dissimule un projet de domination. L'illusion de la toute-puissance, de la maîtrise absolue, de la neutralité des techniques et de la modélisation des conduites humaines. Un projet de domination au service d'un système économique qui légitime le profit financier comme seule finalité.

L'idéologie managériale se fonde sur un certain nombre de présupposés, de postulats, de croyances, d'hypothèses et de méthodes qu'il convient de remettre en question. Le paradigme objectiviste, qui donne un vernis de scientificité à la « science managériale », se décline selon quatre principes :

- ils décrivent l'entreprise comme un univers fonctionnel,
- à partir de procédures construites sur le modèle expérimental,
- dominé par une conception utilitariste de l'action
- et une vision instrumentale de l'humain.

Ce discours séduit ceux qui rêvent de rendre les organisations plus efficaces, qui affirment rechercher une action de l'État plus rationnelle et moins coûteuse, qui prétendent favoriser la promotion des plus méritants, qui déclarent vouloir améliorer l'efficacité des services publics, qui souhaitent promouvoir l'excellence dans tous les domaines de la vie sociale

et publique. C'est pourquoi la plupart de ceux qui s'en réclament ne font pas le lien entre ce discours et l'émergence du mal-être au travail. Bien au contraire, ils pensent que c'est la résistance à ces changements qui est la cause principale du malaise plutôt que l'inverse. Au mieux, ils reconnaissent l'effet d'une crise passagère, due à des résistances archaïques face à la nouveauté. Car le changement fait peur, c'est bien connu. Pour briser tous les conservatismes qui s'opposent à cette révolution managériale et à ses valeurs, les tenants du système se proposent d'aider les employés à « apprivoiser le changement ». Par exemple en les incitant à suivre des stages pour « mieux gérer leur stress » !

Pour la raison qu'elle avance sous le masque de l'évidence, il est donc vain de vouloir se lancer à l'assaut de l'idéologie managériale avec les armes traditionnelles du combat idéologique. On ne peut pas l'attaquer frontalement puisqu'elle ne laisse pas de place à la contradiction. Il est toutefois possible de résister à son emprise en dénonçant le parti pris qui se cache derrière sa neutralité de façade et en demandant des comptes sur sa supposée efficacité. C'est ainsi qu'on parvient souvent à faire des brèches par lesquelles peuvent filtrer d'autres conceptions afin de subvertir la domination de l'évidence. Car, comme tout système englobant, l'idéologie managériale ne redoute rien tant que l'expression d'un point de vue extérieur, fût-il minoritaire. L'existence même d'une extériorité constitue pour elle une remise en cause radicale en ce qu'elle vient démentir son caractère in dé passable. Dans une pièce entièrement close, un peu de lumière suffit à repousser beaucoup d'obscurité.

### **3. Refuser le psychologisme et l'individualisation**

Fort de cette connaissance, on peut alors sortir de l'isolement en réalisant que l'on n'est pas seul à souffrir des mêmes maux. La souffrance au travail est un phénomène social et « globalitaire ». Il touche l'ensemble des travailleurs du monde entier. Spontanément, chaque salarié se croit seul et tout est fait pour le conforter dans cette croyance. Il est donc indispensable de se convaincre que le mal-être qu'on éprouve au niveau personnel et psychologique n'est, en réalité, qu'une souffrance sociale liée à un système de pouvoir qu'il faut changer.

Certes, au niveau individuel, l'accompagnement clinique de la souffrance peut être nécessaire. Des espaces d'écoute et de prise en charge sont utiles pour traiter le mal-être, en particulier dans ses manifestations somatiques et psychosomatiques. Mais il convient toujours de relier le traitement personnalisé aux causes du malaise. Les réponses médicales, psychiatriques et psychologiques pour traiter les symptômes doivent être accompagnées d'un travail de dé-médicalisation et de dé-psycho-logisation. Car, si le mal est perçu comme une souffrance personnelle et singulière, ses racines ne sont pas « en soi », elles sont dans le rapport entre soi et des situations de travail, donc dans l'organisation. L'essentiel ne réside donc pas dans l'élimination du symptôme corporel et/ou psychique, mais dans le repérage de ses sources, au niveau de l'organisation du travail et des modes de management.

Une des meilleures façons de résister à l'individualisation consiste à faire valoir un « nous » collectif à toutes les procédures et les pratiques de management lorsqu'elles renvoient au salarié pris isolément la responsabilité de ses mérites ou de ses échecs, de ses contributions ou de ses insuffisances. La performance, dans le champ du travail, est d'abord une question collective qui ne peut jamais se réduire à la juxtaposition des contributions de chacun. Les systèmes

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

travailleurs sont considérés comme des objets sur lesquels on procède à des expérimentations diverses : comparaison avec des groupes témoins, prélèvement d'informations par questionnaires fermés, observation des comportements et mesures différentielles à partir de la variation des conditions d'expériences, etc. En définitive, ces officines sont au service de la « révolution managériale ». Elles imposent l'idée que la « modernisation » est une nécessité vitale et qu'il faut lutter contre toutes les formes de résistances au changement.

Cette « révolution » contient en elle-même un principe d'autolégitimation qui neutralise toutes les critiques : ceux qui sont contre n'ont pas encore compris le sens des réformes proposées, leur caractère inéluctable, et ses bienfaits. Le discours est toujours le même : ces résistances finiront bien par céder devant l'évidence des « faits » ; la compétition, la globalisation, la rentabilité sont nécessaires à la survie de l'entreprise ; la réduction des effectifs pour équilibrer les budgets est une « réalité » à laquelle il faut se soumettre.

Il convient de refuser ces fausses évidences, de montrer que ces « réalités » sont des constructions imaginaires « leurrantes » destinées à faire accepter un certain état des choses. Il faut refuser de banaliser la compétition alors que le monde a besoin de coopération, refuser la lutte des places pour favoriser l'intégration de tous. Il faut montrer que les réorganisations permanentes sont la cause première du mal-être au travail, que ce mal-être est à l'œuvre chez les consultants eux-mêmes, qu'ils exportent des modèles périmés et destructeurs.

## **11. Repenser l'évaluation**

Une autre conception de l'évaluation est possible. Non pour

renforcer le pouvoir managérial, mais plutôt la démocratie. Non pour réduire la question de l'objectivité à celle de la mesure, mais pour considérer que, dans le domaine de l'activité humaine, la seule objectivité qui vaille naît de la confrontation entre des points de vue différents. La fameuse « neutralité de l'expert » est un leurre. L'expert est au service de celui qui le paye. Si ses conseils peuvent être utiles et judicieux, ils ne sont pas neutres.

Pour sortir de l'illusion objectiviste, il convient de développer l'évaluation dynamique<sup>1</sup>. Elle consiste à mettre en perspective les jugements de valeur des différents acteurs concernés par le processus que l'on cherche à évaluer. Chacun (direction, usagers, clients, salariés, fournisseurs de ressources, producteurs des services...) est invité à définir la valeur qu'il attribue à l'activité considérée. Un espace de réflexivité permet d'aider les différents acteurs du système à préciser son point de vue, écouter celui des autres et en discuter la pertinence. La compréhension des jugements de valeur des autres est un moment précieux pour favoriser une prise de conscience et une confrontation à l'altérité, bien nécessaire dans un monde complexe et pluriel. La mise en perspective des évaluations des uns et des autres ne débouche pas toujours sur un consensus, en particulier sur le poids qu'il convient d'attribuer à tel ou tel facteur. Mais elle favorise souvent une meilleure compréhension mutuelle et la mise en évidence des « intérêts » qui sous-tendent les appréciations subjectives. L'objectivité consiste alors à mettre au jour ces éléments subjectifs et à montrer qu'ils sont constitutifs de la position de chacun, des critères qu'il privilégie dans son évaluation, de l'interprétation qu'il propose des résultats. L'évaluation devient alors un espace délibératif et un exercice pratique de démocratie quotidienne qui favorise l'élaboration de médiations.

L'évaluation doit être repensée en conséquence. Nous souscrivons ici à la proposition de Michel Blay lorsqu'il suggère de réserver le terme « évaluer » à une procédure à la fois collégiale et contradictoire menée par ses pairs et de parler de simple « mesurage » lorsqu'il s'agit de traduire l'activité en indicateurs quantitatifs<sup>1</sup>.

Les managers et les dirigeants doivent être évalués sur le long terme. À côté des résultats financiers, il convient de prendre en compte d'autres éléments comme la qualité de l'outil de production, la santé au travail, l'amélioration des conditions de travail, la fiabilité des produits et services, le respect de l'environnement, la responsabilité sociale de l'entreprise. Il convient d'abandonner les conceptions prescriptives et normalisatrices de l'évaluation pour développer des modalités dynamiques et participatives. Il s'agit, en définitive, de réintroduire de la démocratie au cœur du fonctionnement organisationnel, de redonner du pouvoir aux travailleurs sur leur activité, de rééquilibrer le rapport entre le capital et le travail, entre l'institution et l'organisation, de relativiser le poids des logiques économiques et financières par rapport aux logiques sociales et existentielles.

## **12. Protéger la santé au travail en traitant les organisations pathogènes**

Le mal-être au travail est la conséquence d'organisations pathogènes qui rendent malades les travailleurs. L'organisation est abordée par le management dans une perspective fonctionnaliste. La théorie fonctionnaliste, à l'instar des approches comportementalistes pour l'individu, considère l'organisation comme une donnée, un système, une entité qui a

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.



individuelle. Au lieu de vouloir mettre les gens au travail, pour les mobiliser dans la course à la productivité, il serait temps de retrouver le plaisir de la gratuité, de l'échange et du partage sans calcul.

Sur le palais des Recteurs de la ville de Dubrovnik, on peut lire une inscription gravée dans la pierre : « Oubliez vos intérêts privés pour l'intérêt général. » Pendant leur mandat, les Recteurs ne devaient pas sortir des palais, afin de se consacrer entièrement à leur charge. Ils s'inspiraient des valeurs de la Grèce antique qui considéraient qu'il n'y avait rien de plus noble et de plus enviable que de s'occuper des affaires de la Cité. Certains politiques se sont fourvoyés dans la défense d'intérêts catégoriels au détriment de l'intérêt général. La politique semble aujourd'hui dans une impasse. Elle produit sa propre impuissance lorsqu'elle se préoccupe de satisfaire les marchés financiers plutôt que le bien-être des concitoyens. Revenir au cœur du politique, c'est se centrer d'abord et avant tout sur ce qui favorise « l'être ensemble ». C'est célébrer une société dans laquelle les individus ne sont pas considérés d'abord comme des travailleurs et des consommateurs mais avant tout comme des citoyens, c'est-à-dire des sujets agissant ensemble. Non pas une agrégation d'individus vivant côte à côte, mais une communauté d'acteurs dont la préoccupation est de construire un monde commun.

Pour retrouver sa noblesse, la politique doit non seulement se dégager de l'idéologie managériale mais la combattre frontalement. Sa finalité n'est pas de gérer la société mais de gouverner des hommes pour construire un monde meilleur. Construire des solidarités concrètes, rendre le monde moins injuste, pacifier les relations sociales, combattre les incivilités, célébrer les vertus de l'hospitalité, contribuer au bien commun, apprivoiser l'altérité. La politique retrouve sa crédibilité

lorsqu'elle se met au service d'un projet de civilisation respectueux de la dignité et du bien-être de chaque concitoyen, attentif à l'environnement, aux Droits de l'homme, à une répartition équilibrée des richesses produites.

## **19. Promouvoir l'économie solidaire contre la société de marché**

« Entre la confiance des marchés et la confiance du peuple, il faut choisir. La politique qui vise à garder la confiance des marchés perd la confiance du peuple. » Cette alternative posée par Pierre Bourdieu est plus que jamais d'actualité. Les peuples de Grèce, d'Espagne, d'Irlande et tous les « indignés » dans le monde ont montré qu'ils ne voulaient pas d'une société soumise aux diktats des marchés financiers et plus généralement d'une politique contaminée par l'idéologie managériale.

Comment retrouver un équilibre entre l'économique, le social et le politique ? Pour que l'économie ne se développe pas contre la société, il convient de reconsidérer le rapport à la richesse et renouveler les termes d'un contrat social au niveau mondial qui ne soit pas exclusivement dominé par des considérations productivistes, mais par des préoccupations démocratiques, respectueuses des droits et de la dignité de chacun. Comment les hommes peuvent-ils vivre ensemble dans l'harmonie et la paix ? Il suffirait pour cela de défendre quelques principes, peut-être utopiques, mais pourtant essentiels : promouvoir une non-violence économique qui prêche la solidarité comme contrepoids à la compétition; alléger la pression du travail et du culte de l'activisme ; considérer la richesse produite comme un moyen pour renforcer la cohésion

sociale.

L'émancipation passe par un rééquilibrage des rapports entre le travail et le capital à tous les niveaux. D'abord au niveau international pour éviter que les disparités entre les pays ne favorisent une inflation à rebours de la protection des travailleurs. Une meilleure reconnaissance de l'action syndicale au niveau mondial, continental et national est nécessaire. Plutôt que de s'aligner sur le « moins-disant social », il convient de valoriser les entreprises qui défendent la protection de leurs employés. On peut espérer que les actions sur la responsabilité sociale des entreprises (RES) favorisent ce rééquilibrage. Encore faut-il que la loi vienne encadrer cette responsabilité et que les dirigeants qui polluent la planète ou ne se préoccupent pas de protéger la santé de leurs employés voient leur responsabilité pénale engagée.

Le profit est un moyen, non une finalité. Il existe des alternatives au néoproduktivisme du capitalisme libéral. Le commerce équitable permet de retrouver de meilleurs équilibres dans le commerce international en protégeant mieux les petits producteurs et en impliquant les consommateurs dans des solidarités actives vis-à-vis des pays pauvres. Les finances solidaires redonnent sens à l'argent investi dans l'économie et soutiennent des initiatives qui sont rejetées par les banques traditionnelles. Les réseaux d'échanges non monétaires favorisent l'échange symbolique au détriment de l'échange marchand. Ces pratiques privilégient le développement local, la constitution de solidarités actives, la protection des liens sociaux, le développement d'une économie sociale au service de la collectivité.

L'économie solidaire est un projet équivalent à la non-violence en politique. Elle cherche à construire une société apaisée dans laquelle l'économie aide à réduire les inégalités

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

## Œuvres de Vincent de Gaulejac

*Les jeunes de la rue*, en collaboration avec G. Mury, Privat, Toulouse, 1977.

*L'emprise de l'organisation*, en collaboration avec M. Pagès, M. Bonetti, D. Descendre, Paris, PUF, 1979, rééd. 1992, 1998, 2008 : rééd. Desclée de Brouwer, 1999.

*La névrose de classe*, Paris, Hommes et groupes, 1987, rééd. 1992, 1999, 2003.

*L'évaluation dynamique dans les organisations publiques*, en collaboration avec M. Bonetti et J. Fraisse, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987.

*L'ingénierie sociale*, en collaboration avec M. Bonetti et J. Fraisse, Paris, Syros, 1989, rééd. 1996.

*Femmes au singulier ou la parentalité solitaire*, en collaboration avec N. Aubert, Paris, Klincksieck, 1990.

*Le coût de l'excellence*, en collaboration avec N. Aubert, Paris, Seuil. 1991, rééd. 1994, 1999, 2007, 2009.

*La lutte des places*, en collaboration avec I. Taboada Leonetti, Paris, Desclée de Brouwer, 1994, rééd. 1997, 2001, 2005, 2008.

*La gourmandise du tapir*, en collaboration avec A. Bron, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

*Les Sources de la honte*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, rééd. 1999, 2001, 2004, 2006, 2008 ; Points Essai, Seuil, 2011.

*L'Histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, rééd. 2000, 2008 ; Édition de Poche, Payot, 2012.

*La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005, rééd 2006 ; Collection Points Économie, Paris, 2009.

*Qui est « JE » ? Sociologie clinique du sujet, Paris, Seuil, 2009.*  
*Travail. Les raisons de la colère, Paris, Seuil, 2011.*  
*La recherche malade du management, Paris, Quae, 2012.*



Composition et mise en pages réalisées par  
Compo 66 – Perpignan  
508/2012

Achevé d'imprimer sur les presses  
de l'imprimerie  
en octobre 2012

N° d'imprimeur : XXXXX  
Dépôt légal : novembre 2012

*Imprimé en France*